

# Pianificazione del progetto



## 1. Il ruolo della pianificazione nella gestione del progetto

Poiché ciascun progetto è un processo complesso ed esclusivo, una pianificazione organica ed accurata è indispensabile al fine di perseguire con efficacia gli obiettivi stabiliti.

Una valida pianificazione contribuisce a rendere più chiari compiti sofisticati e consente al responsabile del progetto e agli altri partecipanti di riconoscere in tempo le situazioni critiche e di accettare il cambiamento con maggiore flessibilità.

E' importante dedicare alla pianificazione una quantità considerevole di tempo e di energia, poiché una buona pianificazione facilita il lavoro nel lungo termine e aiuta ad evitare problemi e fraintendimenti. Secondo una regola comune nella gestione di progetti, la definizione degli obiettivi e la pianificazione richiedono l'80% del tempo e dell'energia, mentre la fase di realizzazione ne assorbe solo il 20%. Il seguente elenco di attività illustra l'importanza della pianificazione per la gestione di un progetto:

Attività di pianificazione	Descrizione dettagliata delle attività
Pianificazione dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"><li>Definizione degli obiettivi del progetto</li><li>Definizione di risultati e prodotti</li><li>Definizione di indicatori di qualità</li><li>Formulazione di strategie di monitoraggio e valutazione</li></ul>
Pianificazione dell'organizzazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"><li>Strutturazione delle principali attività</li><li>Definizione dei ruoli</li><li>Assegnazione e coordinamento degli incarichi</li><li>Pianificazione dei tempi: fasi, programma</li><li>Progettazione di un sistema di comunicazione interno</li></ul>
Pianificazione dell'interazione umana	<ul style="list-style-type: none"><li>Selezione delle risorse umane e formazione dei gruppi di lavoro</li><li>Creazione di una cultura di progetto fatta di valori condivisi e di norme e regole comuni</li><li>Processo di formazione e conduzione di un gruppo</li><li>Gestione dei contrasti</li></ul>
Pianificazione dei contatti nell'ambiente del progetto	<ul style="list-style-type: none"><li>Analisi dell'ambiente del progetto</li><li>Definizione di strategie di marketing</li><li>Pianificazione di attività di diffusione</li></ul>
Pianificazione finanziaria e amministrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>Pianificazione di costi e risorse</li><li>Formulazione di accordi contrattuali</li><li>Definizione di sistemi e procedure di rendiconto</li></ul>

### Processo di pianificazione del progetto, dalla bozza di massima al piano dettagliato

Esiste sempre il rischio di fissarsi sui dettagli e di perdere di vista il "quadro generale" e gli obiettivi del progetto. Lavorando alla stesura del piano definitivo partendo da una bozza di massima è possibile evitare inutili carichi di lavoro, poiché molti cambiamenti e modifiche vengono introdotti già nelle fasi iniziali del progetto.

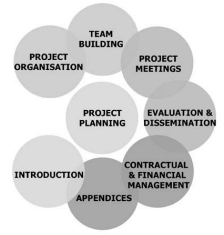
Innanzitutto è importante pianificare e strutturare il progetto nel suo complesso in termini sufficientemente dettagliati per consentire un calcolo realistico del bilancio. Con il progredire del progetto, la pianificazione diventa più complessa, poiché deve tenere conto di informazioni e contesti più dettagliati. Nel caso dei progetti europei di cooperazione, questa pianificazione di massima dev'essere completata per la



Pianificazione del progetto

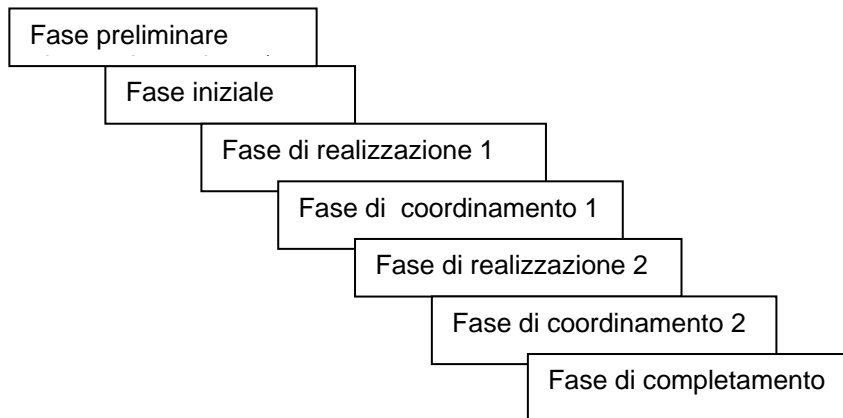
presentazione della domanda. Poiché costituisce la base per la convenzione di finanziamento, la domanda deve rappresentare anche la base di lavoro per tutta la durata del progetto.

In corso di attuazione possono insorgere situazioni diverse che influenzano positivamente o negativamente l'andamento del progetto e che rendono necessarie delle modifiche, a volte anche negli obiettivi iniziali. Il cambiamento non è sinonimo di insuccesso. Al contrario, può facilitare il miglioramento: in un progetto si dovrebbe sempre puntare al progresso e al perseguimento di risultati ottimali.



## 2. Strutturazione del progetto in fasi

Ogni progetto può essere strutturato in diverse fasi:



### **Fase preliminare (o definizione del progetto):**

Si tratta della fase che va dalla nascita di un'idea per un progetto alla sua formulazione iniziale in un concetto. Il passo successivo è quello di individuare potenziali partner sulla base del concetto formulato, invitandoli ad una visita preparatoria nella quale elaborare una definizione comune del progetto per la presentazione della domanda alla Commissione europea.

In questa fase occorre pianificare la struttura iniziale dell'organigramma: nominare il responsabile del progetto, definire la struttura iniziale dei gruppi di lavoro nazionali e definire chiaramente anche la distribuzione dei compiti all'interno di tali gruppi e del partenariato internazionale per il progetto.

### **Fase iniziale:**

Nel caso dei progetti europei di cooperazione (PEC) centralizzati si tratta dell'intervallo di tempo tra la presentazione della domanda e l'inizio del primo anno del progetto. Anche se i coordinatori non sapranno fino alla metà dell'estate se il progetto è stato accettato, occorre istituire alcune strutture organizzative basilari e definire i rapporti operativi. Ad esempio, costituire i gruppi di lavoro nazionali presso ciascun istituto partner, definendone i ruoli iniziali. L'intento è quello di completare i preparativi necessari affinché l'attività possa effettivamente prendere il via all'inizio del primo anno.

Non è una situazione ideale. E' difficile aspettarsi che le persone coinvolte siano motivate a cominciare a lavorare su un progetto non ancora sicuro. Ma altrimenti si rischia di perdere del tempo prezioso che non si potrà recuperare facilmente in una fase successiva del progetto. L'"incontro iniziale", che è anche quello più importante, dovrebbe svolgersi il prima possibile: è in questa occasione che si definiscono quasi tutti i fattori determinanti per il futuro successo del progetto: "Dimmi come comincia il progetto e ti saprò dire come andrà a finire". Nessuno vuole pianificare un fallimento!

**Fasi di realizzazione:**

In queste fasi del progetto, gli obiettivi sono la pianificazione dettagliata, la realizzazione di contenuti e finalità, l'organizzazione del lavoro in unità e l'attuazione pratica. Nei PEC centralizzati queste fasi si verificano nell'intervallo tra gli incontri del gruppo direttivo internazionale del progetto. I partner lavorano individualmente o sulla base dei rispettivi accordi di cooperazione transnazionale e si scambiano informazioni e comunicazioni attraverso i sistemi di comunicazione del progetto.

**Fasi di coordinamento:**

In queste fasi vengono assemblati, discussi e valutati i risultati provvisori dei diversi blocchi operativi, onde apportare le necessarie modifiche, ma soprattutto per controllare e orientare i progressi del progetto. Nei PEC centralizzati, queste fasi sono rappresentate dagli incontri del gruppo direttivo internazionale del progetto, che sono anche "traguardi" nel percorso del progetto.

**Fase di completamento (conclusione del progetto):**

Ogni progetto prevede una precisa fase conclusiva, in cui si effettua una riflessione finale (autovalutazione). Tutte le attività devono essere completate; si ringraziano i partecipanti per il lavoro svolto dispensandoli dalle rispettive responsabilità. Il lavoro di tutti viene riconosciuto in un momento di celebrazione comune.

Di solito il coordinatore prepara una relazione conclusiva e la presenta alla Commissione unitamente ai risultati del progetto, che dovrebbero essere diffusi anche a "clienti" e autorità pertinenti.

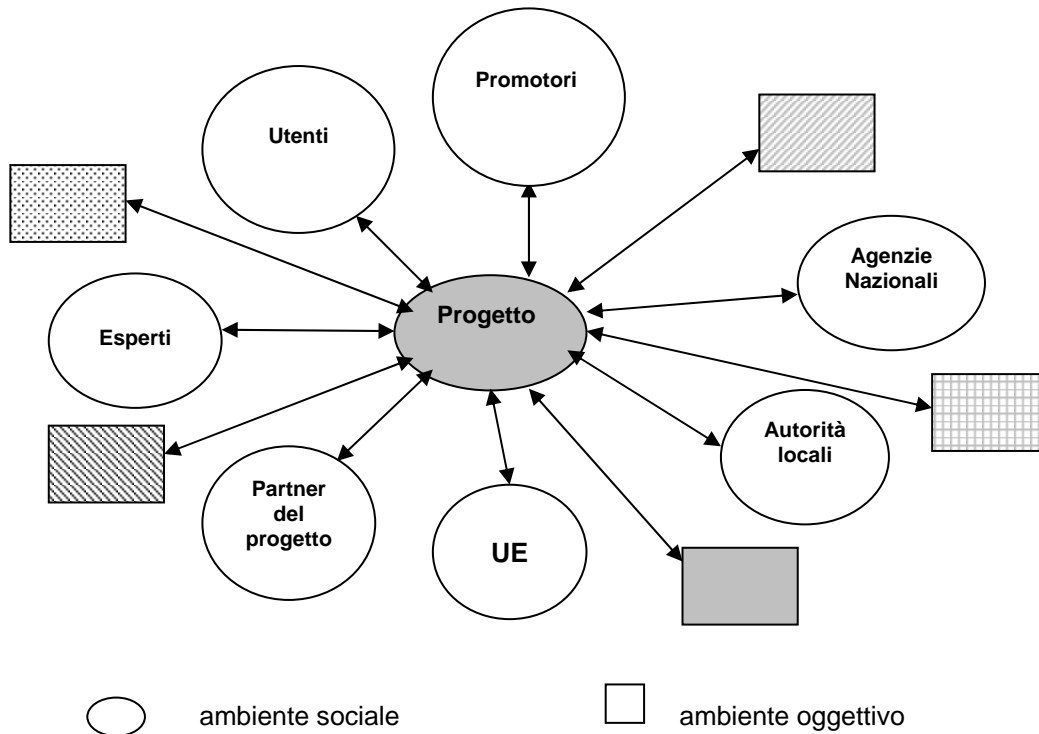


Pianificazione del progetto

**3. Pianificazione dell'ambiente generale del progetto**

**Analisi dell'ambiente sociale e oggettivo**

Durante il suo ciclo di vita, ogni progetto istituisce un proprio **sistema sociale**, con modelli di comportamento, valori, priorità e identità specifici. Questa "cultura del progetto" viene creata in larga misura dagli stessi partner e dal contesto specifico del progetto.



I progetti hanno anche un **ambiente oggettivo e fattuale**, che riguarda in primo luogo le risorse (ad esempio finanziarie, di tempo e di personale), nonché norme e regole all'interno e all'esterno delle organizzazioni partecipanti.

Nel pianificare un progetto occorre definire questi ambienti e come in futuro interagiranno con il progetto e lo influenzeranno. In questo modo è possibile individuare i rischi e i punti critici già nella fase di pianificazione e aiutare il gruppo a cercare di evitarli. Bisognerebbe comunque tenerli presenti per tutta la durata del progetto, modificandoli e facendovi costantemente riferimento.



Esistono numerosi strumenti e modi per visualizzarli:

- Utilizzando un grafico (vedi sopra) e contrassegnando i partecipanti in modi diversi
- Utilizzando una tabella per analizzare ed evidenziare la possibile influenza delle diverse entità sull'andamento del progetto.

**Influenze oggettive:** (con esempi)

<b>Fattori oggettivi</b>	<b>Possibili influenze</b>	<b>Effetti o conseguenze</b>	<b>Misure da prendere</b>
Risorse di tempo dei membri del gruppo	Routine quotidiana + progetti aggiuntivi	Possibili ritardi nelle attività del progetto	Sottolineare l'utilità e l'importanza del progetto per il lavoro e il profilo professionale
Risorse finanziarie degli istituti partner	Possibili tagli	Eventuale necessità di ristrutturare attività e risultati	Mostrare quanto sia importante il progetto per l'intero istituto
Sovvenzioni SOCRATES	Vincoli contrattuali e finanziari	Una dotazione di bilancio generosa consente al progetto di realizzare attività di livello superiore e prodotti di qualità maggiore	Assicurarsi che tutti gli interessati siano consapevoli degli aspetti finanziari e siano oculati nelle spese

Pianificazione del progetto

**Influenze sociali:** (con esempi)

<b>Gruppi e singoli interessati</b>	<b>Relazione con il progetto</b> ☺ ☹ ☹	<b>Possibili influenze (da 1 a 5)</b>	<b>Aspettative + / -</b>	<b>Strategie</b>
Membri del gruppo di lavoro del progetto	☺	1-3	+ vantaggi personali (profilo professionale, esperienza, contatti internazionali)  - svantaggi personali: sovraccarico di lavoro, mancanza di tempo	Rendere visibili i progressi del progetto.
Direzione dell'istituto	☺	1-2	+ risultati positivi  + utilità e immagine	Fornire informazioni continue in merito al progetto e ai suoi risultati

			+ efficacia nelle pubbliche relazioni	
Autorità locali, regionali e nazionali (ministeri, dipartimenti e commissioni per l'istruzione)	☺☺	1-2	+ molto interessate, poiché il progetto sostiene il loro piano per lo sviluppo nel settore scolastico	Tenerle informate, istituire un sistema di comunicazione efficiente e una solida base di collaborazione



# Pianificazione del progetto

I progetti centralizzati SOCRATES presentano un sistema sociale specifico, largamente influenzato dallo status particolare loro conferito dalla Commissione e anche dal fatto che prevedono la collaborazione di molte nazionalità e organizzazioni con caratteristiche diverse.

## 4. Pianificazione dettagliata dopo la selezione

Non appena la domanda viene accettata dalla Commissione ed è nota l'entità del sostegno finanziario, deve cominciare la pianificazione dettagliata per il primo anno. La bozza di piano di lavoro già preparata per la domanda, con un'indicazione dei tempi (date degli incontri e attività negli intervalli), dei risultati attesi e dei compiti e delle responsabilità, costituisce la base per la pianificazione più dettagliata. A questo punto, il piano dev'essere strutturato in modo più preciso, le attività vanno descritte accuratamente, con riferimento ai tempi e alle effettive risorse umane e finanziarie. Nell'ambito dell'attività di gestione del progetto esistono diversi strumenti per la pianificazione, che consentono di collegare tutti questi fattori e di renderli più visibili al gruppo di lavoro del progetto.

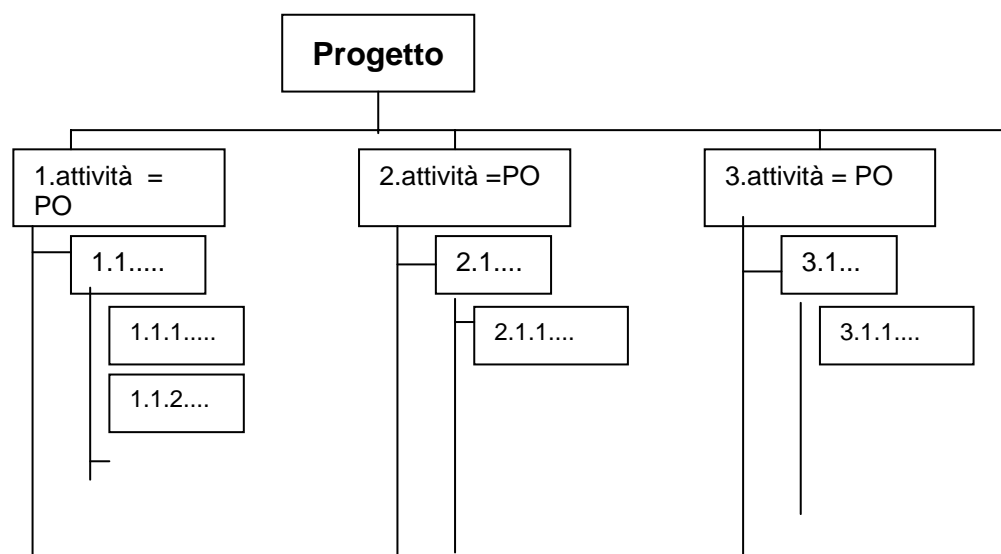
### Perfezionamento del piano di lavoro

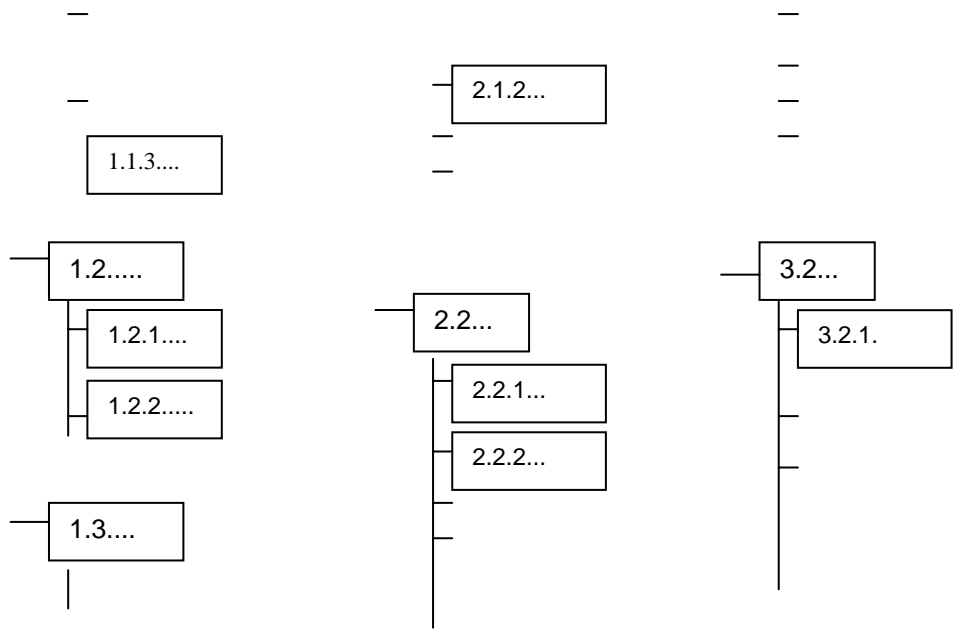
Un valido strumento gestionale è l'utilizzo di **pacchetti operativi** per l'organizzazione del progetto.

I vantaggi di strutturare un piano di lavoro in singoli pacchetti sono i seguenti:

- garantire una raccolta e un'organizzazione sistematiche dei contenuti e delle attività del progetto
- dividere il progetto in unità operative più piccole, per poi suddividerle ulteriormente, denominarle ed elencarle
- rappresentare graficamente le unità e i rispettivi contenuti in una struttura ad albero, per una schematizzazione più chiara.

Ai fini dell'efficacia, la suddivisione del progetto in pacchetti operativi dev'essere completa e comprendere ogni dettaglio. E' sensato partire dagli obiettivi e chiedersi: "Che cosa vogliamo ottenere, come sarà e cosa dobbiamo fare per realizzarlo?". La suddivisione del progetto in unità più piccole costituisce la base per una pianificazione più dettagliata di tempi, capacità e bilancio e può apparire come segue:





PO = pacchetto operativo



# Pianificazione del progetto

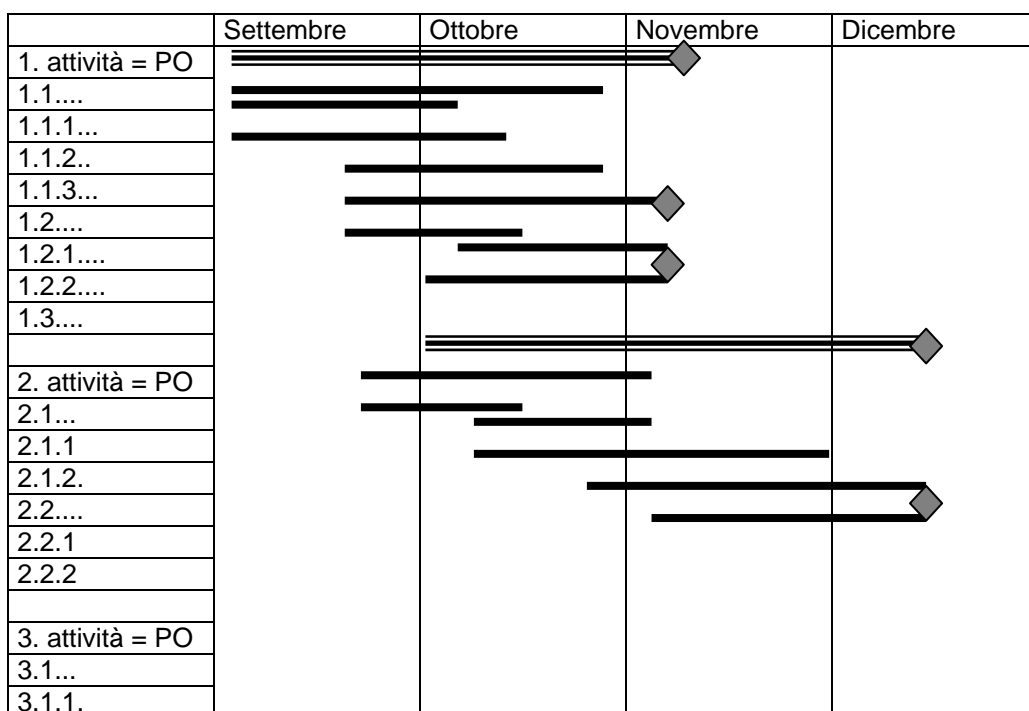
## Pianificazione dei tempi

Gli strumenti disponibili per collegare ad una tabella di marcia il piano di lavoro e le singole unità che lo compongono sono numerosi, ma uno dei più efficaci è il cosiddetto “**diagramma di Gantt**” (da Henry Gantt, promotore di questo tipo di pianificazione).

Le singole attività vengono suddivise in modo sequenziale in unità di lavoro, in base alla quantità di tempo che richiederanno e contrassegnandone chiaramente l'inizio e la fine. Nel diagramma si possono inserire ed evidenziare anche i traguardi del progetto e i fattori critici, in relazione al tempo disponibile. E' possibile anche indicare le persone responsabili e illustrare le risorse di personale e altri fattori cruciali.

I vantaggi di un grafico come questo sono lo schema chiaro e la trasparenza di tutti i dati illustrati. E' anche uno strumento di comunicazione molto valido nell'ambito dell'organizzazione del progetto.

Ecco un esempio di **diagramma di Gantt**:



◆ “traguardi” = punti cruciali nella struttura del progetto

PO = pacchetto operativo

E' possibile aggiungere una colonna per collegare le attività ai responsabili designati.

## Organizzazione delle unità di lavoro

Ciascuna unità di lavoro dovrebbe essere assegnata a un individuo o ad un gruppo di lavoro specifico. Occorre preparare una descrizione chiara delle attività, per garantire la chiarezza della comunicazione tra coordinatore, persona o gruppo responsabile e tra tutti gli altri partecipanti al progetto. La descrizione dovrebbe comprendere gli obiettivi e tutti i risultati previsti, provvisori e finali. Ai fini della qualità e dei progressi del progetto è indispensabile disporre di un sistema di comunicazione aperto in merito a questo aspetto fondamentale del lavoro.

Anche in questo caso, è molto utile creare degli elenchi. E' possibile elencare in una tabella tutte le attività e le scadenze programmate in ciascuna unità operativa, con riferimento ai tempi e alla persona responsabile.

Una **tabella di descrizione e programmazione delle attività**, ad esempio, può apparire come segue:



# Pianificazione del progetto

✓	Descrizione dell'attività (utilizzare gli stessi numeri e titoli indicati nel piano di lavoro ad albero e nel diagramma di Gantt)	Persona/gruppo responsabile	Data di completamento
	1. attività (= unità operativa) 1.1..... 1.1.1..... 1.1.2..... 1.1.3.....  1.2. .... 1.2.1..... 1.2.2.....  1.3.....		
	2. attività (= unità operativa) 2.1... 2.1.1... 2.1.2...  2.2..... 2.2.1... 2.2.2...		
	3. attività (= unità operativa) 3.1. 3.1.1...  3.2.... 3.2.1....		

Segue un esempio di una **lista di controllo per il contenuto di una unità operativa**:

- nome dell'unità operativa
- persona responsabile
- contenuti e attività
- descrizione dei risultati previsti
- inizio e scadenza
- risorse umane - numero di giorni/ore lavorativi richiesti
- collegamento con altre unità operative (sequenza e sovrapposizione)

## 5. Traguardi del progetto

Si tratta di un aspetto fondamentale del progetto.

- Le diverse fasi del progetto sono contrassegnate da "traguardi".
- Si tratta di importanti "obiettivi intermedi" nel percorso verso l'obiettivo finale e di strumenti di orientamento.
- I traguardi segnano la conclusione di fasi significative del progetto e dovrebbero essere stabiliti dal gruppo all'inizio del lavoro. Essi s'intendono raggiunti solo quando tutte le attività previste sono state portate a termine in modo soddisfacente. Inoltre, costituiscono importanti punti di svolta che offrono l'opportunità di decidere se fermarsi, procedere o tornare indietro.

- Per di più favoriscono la motivazione del gruppo, poiché sono una dimostrazione dei progressi già compiuti. Quindi il gruppo non dovrebbe trascurare di festeggiare un traguardo raggiunto con successo.

Nei progetti europei di cooperazione i traguardi comprendono sempre gli incontri del gruppo direttivo internazionale. In queste occasioni si riuniscono tutti i partecipanti, cosicché molte delle attività principali si possono discutere e pianificare nel corso dell'incontro, dov'è possibile discutere di valutazioni qualitative, decisioni, modifiche o cambiamenti e raggiungere un accordo dopo una discussione aperta.

Nell'intervallo di tempo che intercorre tra questi incontri di norma vengono fissati altri traguardi, quali scadenze per la presentazione di relazioni e domande, lo svolgimento di corsi o il completamento di particolari prodotti del progetto. Tutti i partecipanti al progetto dovrebbero rispettare queste importanti scadenze e portare a termine puntualmente i rispettivi compiti e contributi, per non compromettere il buon andamento del progetto.

I traguardi si possono rappresentare graficamente nello schema descritto sopra (diagramma di Gantt).

## 6. Pianificazione finanziaria

La pianificazione del bilancio è un'attività molto importante, essenziale per il successo del progetto. Una pianificazione finanziaria dettagliata all'inizio del progetto dovrebbe servire ad evitare difficoltà finanziarie alla fine.

Il piano finanziario è uno degli elementi principali della domanda relativa al progetto e anche la base di riferimento per la sovvenzione accordata dalla Commissione. Va redatto in base alle norme di ammissibilità per i progetti centralizzati delle diverse azioni, per cui occorre tenere presenti gli specifici regolamenti. Una pianificazione realistica consentirà in futuro di realizzare gli obiettivi del progetto mantenendosi nei limiti del bilancio.

Il coordinatore ha già preparato uno strumento utile nella domanda di sostegno finanziario: le tabelle utilizzate nella sezione del modulo relativa al bilancio si possono agevolmente integrare con una colonna recante l'indicazione delle spese effettive rispetto ai costi stimati. Un esempio è fornito nell'appendice.

Per una discussione più approfondita della pianificazione finanziaria, consultare il capitolo **Aspetti contrattuali e finanziari**.



Pianificazione del progetto